

Dialoguer et agir collectivement : le guide de la concertation pluri-acteurs

— D'après une expérience guinéenne —



SE CONCERTER
POUR RELEVER ENSEMBLE
LES DÉFIS DE LA GUINÉE

De nombreux guides sur la concertation existent. Celui-ci a pour vocation de démontrer qu'un cadre de concertation pluri-acteurs peut fonctionner de façon souple et non formalisée, et aboutir à de la prise de décision collective et à des changements durables, grâce à l'application de plusieurs principes : le pluri-acteurs, la démocratie et la transparence.

Ce guide montre également qu'un espace d'échanges basé sur de tels principes permet à toutes les personnes (physiques ou morales) impliquées de se les approprier et de les intégrer progressivement dans leurs pratiques, à l'extérieur du cadre de concertation.

Introduction

La concertation : une réponse à un besoin manifeste de la société civile

C'est dans un objectif de quête du dialogue, de construction de la paix sociale et de mobilisation de la société civile que le Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes¹ - PROJEG - a initié la mise en place de cadres de concertation dans les quatre régions naturelles de la Guinée (Basse Guinée, Moyenne Guinée, Haute Guinée et Guinée Forestière) et à Conakry. Ces cadres de concertation pluri-acteurs, qui n'existaient pas, semblaient donc répondre à un réel besoin des acteurs locaux. Au fil des années, les acteurs se les sont appropriés et les ont massivement investis.

Le PROJEG fut lancé en Guinée en 2008 dans un contexte socio-économique et politique difficile : la succession de grèves en 2007 suite à la dégradation de la situation économique, la prise du pouvoir par les militaires en 2008 et le massacre de dizaines de personnes en septembre 2009 lors d'une manifestation pacifique. Face à cette situation, la société civile guinéenne a compris la nécessité de se mobiliser et a su occuper une place prépondérante dans la recherche d'une sortie de crise pendant la transition démocratique de 2009 à 2010.

Qu'entend-on par cadre de concertation ?

Un *cadre de concertation* ou *espace d'échanges et de discussions* ou *maison du dialogue* est un espace-temps au cours duquel les acteurs se retrouvent pour débattre de problématiques de leur territoire ou de questions nationales qui impactent leur niveau de vie.

Sur le modèle des *Collèges Régionaux*², appellation des cadres de concertation mis en place en Guinée, un cadre de concertation peut être pluri-acteurs, dans le sens où il mobilise différents types d'acteurs : organisations de la société civile, élus locaux, représentants de l'Administration, femmes, jeunes, syndicats, etc.

L'intérêt d'un cadre de concertation pluriel et inclusif est de faire dialoguer ensemble des acteurs d'un même territoire qui n'échangent pas au quotidien. Un cadre de concertation peut également aboutir à des actions décidées collectivement qui sont mises en oeuvre par les acteurs du cadre.

1. Le PROJEG est un Programme Concerté Pluri-Acteurs - PCPA -, outil du Ministère français des affaires étrangères et du développement international (MAEDI) mis au service des sociétés civiles des pays en transition démocratique. Le PROJEG vise à rassembler les acteurs des sociétés civiles française et guinéenne, afin qu'ils contribuent à l'évolution des politiques et des gestions publiques. Il a également pour objectif d'appuyer la société civile dans la consolidation de la démocratie et de la paix pour favoriser le débat et la mise en oeuvre efficace des politiques publiques.

2. 5 Collèges Régionaux se sont mis en place en Guinée. Dans chaque région naturelle et dans la zone spéciale de Conakry, 80 à 100 acteurs de toutes les zones se retrouvent pendant 3 jours pour échanger. Chaque Collège tient une session 3 à 4 fois dans l'année.

Quel est l'objectif de ce guide ?

Sans retracer toutes les étapes de la création d'un cadre de concertation pluri-acteurs, ce guide doit permettre d'outiller les acteurs souhaitant en mettre en place et/ou en renforcer un.

Ce guide :

- ▶ S'intéresse aux éléments indispensables à prendre en compte pour mettre en place et faire fonctionner un cadre de concertation de manière **inclusive, transparente et démocratique** ;
- ▶ Attire l'attention des acteurs de développement sur de bonnes pratiques, mais aussi sur des obstacles et risques potentiels qui peuvent mettre en péril le bon fonctionnement d'un cadre de concertation ;
- ▶ Permet de **comprendre l'impact que peut avoir un cadre de concertation à l'échelle d'un territoire**, en termes de mobilisation des acteurs locaux, de renforcement de leurs capacités et de construction d'actions collectives.

Le guide repose sur le principe que **la légitimité d'un cadre de concertation est la clef de son bon fonctionnement et de son efficacité**.

Les méthodes et outils partagés dans ce guide doivent contribuer à construire et renforcer cette légitimité.

À qui s'adresse ce guide ?

- ▶ Aux acteurs d'un cadre de concertation, qui souhaiteraient avoir un retour d'expérience sur d'autres modèles d'espaces de concertation pour pouvoir s'en inspirer. Ils sont les premiers destinataires de ce guide.
- ▶ Aux ONG, programmes et collectivités territoriales qui oeuvrent pour le développement de la concertation pluri-acteurs. Le guide concerne aussi bien les acteurs souhaitant mettre en place un cadre de concertation pluri-acteurs, que ceux désirant renforcer des espaces de concertation déjà existants. Il contient une série de méthodes et outils destinés aux équipes techniques des organisations/programmes/collectivités territoriales.
- ▶ Aux institutions et bailleurs de fonds qui souhaiteraient appuyer des programmes/projets désireux de mettre en place des cadres de concertation et accompagner des initiatives collectives. Ce guide contient des outils et méthodes qui peuvent être utiles à la définition des orientations stratégiques d'un programme/projet.

Comment le guide est-il construit ?

Le présent guide est organisé autour de chapitres contenant des fiches méthodologiques qui visent à répondre aux 4 grandes questions suivantes :

1. Comment mobiliser du pluri-acteurs ?

La mobilisation des acteurs d'un territoire est un des piliers qui garantit la légitimité d'un cadre de concertation.

Pourquoi mobiliser une diversité d'acteurs ? Qui mobiliser ? Comment les intéresser et les amener à participer aux sessions du cadre ? Comment élargir le cadre de concertation à d'autres types d'acteurs ?

2. Comment faire fonctionner un cadre de concertation pluri-acteurs ?

Deux éléments sont essentiels au bon fonctionnement d'un cadre de concertation et à la construction de sa crédibilité : l'application de principes démocratiques et la manière d'animer les sessions.

Quel type de gouvernance mettre en place ? Comment garantir les principes de liberté d'expression et d'égalité ? Comment créer de la transparence et de la redevabilité ? Comment prendre des décisions à plusieurs ? Comment gérer les débats ?

3. Comment passer de la concertation à l'action collective ?

Un cadre de concertation doit générer des débats, de la réflexion collective, mais peut aussi aboutir à la construction d'actions communes.

Comment sont choisis les sujets à débattre ? Comment construire une réflexion à plusieurs ? Comment s'organiser pour passer à l'action ? Quels types de collaboration peuvent être mis en place ? Comment s'organisent les porteurs de l'action en interne ?

4. Comment mettre un fonds d'appui au service de la concertation et de l'action collective ?

Un programme/projet ou un bailleur peuvent utiliser un fonds d'appui pour construire de la concertation et de l'action collective grâce à des mécanismes innovants.

Comment encourager les acteurs à travailler ensemble et créer de l'engouement ? Comment amener les acteurs à mutualiser leurs compétences ? Comment intégrer les acteurs du cadre de concertation dans l'instruction d'actions à financer ? Comment un programme/projet peut-il mieux cerner les enjeux d'un territoire, faire évoluer ses orientations stratégiques ?

Bonne lecture !

Remerciements

Ce guide est le fruit de trois années de capitalisation sur les cadres de concertation pluri-acteurs mis en place en Guinée (les « Collèges Régionaux ») par le Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) et de la Jeunesse Guinéennes (PROJEG).

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les acteurs des Collèges Régionaux de la Basse Guinée, Haute Guinée, Guinée Forestière, Moyenne Guinée et de Conakry qui sont les premiers contributeurs de ce guide. Nous remercions également toute l'équipe du secrétariat exécutif du PROJEG qui a accompagné le processus et rédigé ce guide.

MOBILISER DU PLURI-ACTEURS : UNE ÉTAPE ESSENTIELLE DANS LA CONSTRUCTION D'UN CADRE DE CONCERTATION DYNAMIQUE

Fiche - Comment mobiliser du pluri-acteurs ?

- I. Construire les conditions du pluri-acteurs en amont
- II. Élargir le pluri-acteurs

FAIRE FONCTIONNER UN CADRE DE CONCERTATION PLURI-ACTEURS

Fiche - Comment faire vivre la démocratie et la transparence ?

- I. Garantir la liberté d'expression dans un collectif pluri-acteurs
- II. Prendre une décision à plusieurs
- III. Créer de la transparence

Fiche - Comment animer une session ?

- I. Le rôle joué par l'animateur principal
- II. La posture adoptée par l'animateur principal

PASSER DE LA CONCERTATION À L'ACTION

Fiche - Comment passer de la réflexion à l'action collective ?

- I. Amener une problématique au sein du cadre de concertation
- II. Analyser, débattre et décider d'agir
- III. S'organiser pour passer à l'action
- IV. La mise en oeuvre des actions

Fiche - S'associer pour passer à l'action : comment gérer la collaboration entre plusieurs acteurs ?

- I. Une collaboration structurée sur le court terme : le consortium
- II. Une collaboration souple sur le long terme : le collectif d'acteurs

UN OUTIL AU SERVICE DE LA CONCERTATION : LE FONDS D'APPUI

Fiche - Le fonds d'appui : un outil au service de l'action collective

- I. Faire émerger les enjeux des acteurs du territoire et tisser du lien entre les acteurs : l'appel à propositions
- II. Structurer et atteindre les résultats du projet / programme : l'appel à candidatures
- III. Contribuer à la résolution de crises : la ligne de réactivité

Fiche - Comment organiser l'instruction d'actions par un collectif ?

- I. Mettre en place un comité d'instruction régional
- II. Faire fonctionner un comité d'instruction

Annexe - Grille d'analyse du Comité d'instruction régional

Mobiliser du pluri-acteurs... une étape essentielle dans la construction d'un cadre de concertation dynamique

Que signifie « mobiliser du pluri-acteurs » ?

Il s'agit ici de faire appel à **une diversité d'acteurs représentative de la société** - pouvoirs publics, société civile, syndicats, secteur privé, etc.

Cette mobilisation reflète une double volonté : celle de faire travailler les acteurs de la société civile ensemble, mais aussi celle de créer **de vrais ponts de collaboration** avec les acteurs extérieurs à la société civile afin d'accroître leur légitimité et leur capacité d'agir.

Pourquoi mobiliser du pluri-acteurs ?

Lorsque l'on veut initier du changement à l'échelle d'un territoire, il est primordial que les actions à mener émergent des besoins des populations. Pour cela, il est nécessaire de **faire participer toutes les familles d'acteurs au dialogue et à la prise de décision**, y compris les catégories de la population les plus en retrait et les groupes d'acteurs aux opinions divergentes.

Un cadre de concertation du type « Collège Régional » se construit au fur et à mesure, et ne devient légitime que lorsque les acteurs de son territoire le reconnaissent et adhèrent à cet espace de dialogue. Un cadre légitime est un cadre qui répond à des besoins territoriaux d'intérêt général, qui est reconnu et investi sur le long terme par les acteurs.

Le caractère pluriel et inclusif d'un cadre de concertation accroît cette légitimité.

Quelques questions à se poser...

Il peut s'avérer difficile de réunir l'ensemble des acteurs à une seule et même session du cadre de concertation.

En fonction du nombre et type d'acteurs que vous souhaitez impliquer et de l'objectif de la session, il convient de se poser les questions suivantes.

- ▶ Sur quels critères inviter les participants ?
- ▶ Qui est à même de choisir les participants ?
- ▶ Comment garantir la légitimité du choix des participants ?
- ▶ Comment intéresser et motiver les acteurs les plus isolés ou les plus réfractaires à participer à la concertation ?

Les acteurs clefs actifs à l'échelle du territoire, ou des personnes mandatées par un programme/bailleur, doivent faire en amont **un travail de sensibilisation** via des entretiens individuels, rencontres organisées au sein d'une localité, partage des activités et objectifs des sessions de concertation, etc. Ces démarches sont nécessaires mais peuvent se révéler également insuffisantes.

*Voyons quelles méthodes peuvent être utilisées pour mobiliser
du pluri-acteurs de manière efficace et acceptée de tous.*

Comment mobiliser du pluri-acteurs ?

Pour mobiliser un panel varié d'acteurs d'un territoire afin d'aboutir à des échanges de qualité, **privilégiez le ciblage thématique**. Pour ce faire, il faut :

I. Construire les conditions du pluri-acteurs en amont

On peut commencer par créer un comité d'organisation. Celui-ci :

- ▶ construit la session.
- ▶ détermine les thématiques à aborder pendant la session, en fonction des préoccupations « du moment » (problème ponctuel, contexte électoral, violation de droits de l'Homme, etc.) ou des enjeux de la région (exploitation minière, déscolarisation des jeunes, conflits domaniaux, ethniques ou religieux, etc.).
- ▶ identifie les personnes à inviter à la session, en fonction de leur domaine d'intervention et d'expertise, mais aussi de leur diversité (représentants de la société civile, de l'Administration, élus locaux, universités, syndicats, etc.).
- ▶ informe et contacte les personnes invitées (par courrier, téléphone et E-mail si la majorité possède un accès à Internet).
- ▶ choisit la personne qui sera chargée d'animer la session. Le choix peut se faire sur la base de plusieurs critères : qualités de pédagogue, capacité à animer un débat, à rester neutre ou encore connaissance du sujet abordé, du territoire et des acteurs.



Lorsque le cadre de concertation en est à ses débuts, il est important de **se déplacer pour aller à la rencontre des acteurs locaux**, notamment des Autorités et des élus locaux afin de leur **expliquer les objectifs des concertations**. Une commission composée de quelques membres d'OSC locales peut être mandatée à cet effet.



De qui peut être constitué le comité d'organisation idéal ?

Les membres du comité sont des personnes très impliquées sur leur territoire et qui en connaissent les enjeux et les différents acteurs.

Le comité doit allier légitimité et expertise. Si possible, il doit intégrer des membres d'organisations de la société civile, un représentant de l'Administration issu d'un département pertinent vis à vis des sujets abordés ou un élu local, etc.

En fonction des thématiques abordées, il associe des personnes ressources.

Lors de la mise en place du comité ad hoc, impliquer des membres de structures de la société civile reconnues peut faciliter la mise en relation avec les acteurs du territoire.

Un nombre restreint de membres est souhaitable (5 à 7 personnes).

II. Élargir le pluri-acteurs

- ▶ **Solliciter une ou plusieurs personnes ressources** issues d'OSC locales, de plateformes nationales, de l'Administration, Collectivités locales, etc. qui pourront apporter aux participants des explications supplémentaires (techniques, historiques, contextuelles, etc.) sur les thèmes abordés.
- ▶ **Restituer le contenu de la session à la base** aux OSC locales, aux élus locaux, aux institutions étatiques, etc. afin de diffuser l'information et de susciter l'intérêt des acteurs. Certains manifesteront leur envie de participer aux prochaines sessions.



TÉMOIGNAGE DE GUINÉE

« Lorsque le conflit entre la compagnie minière VALE et les populations du village de Zowota en Guinée Forestière a éclaté, j'ai participé à la session du Collège pendant laquelle le problème a été posé. Des organisations ont par la suite été choisies par les membres du Collège pour étudier les origines du conflit entre la société VALE et les riverains.

Le conflit a éclaté suite à l'ignorance par la compagnie et les pouvoirs publics des réclamations formulées par les communautés au sujet de l'emploi des jeunes de la localité, du manque de transparence sur l'allocation des taxes versées par VALE, etc.

J'ai souvent été préoccupé par le fait que les textes réglementaires ne soient pas souvent expliqués et partagés avec les acteurs locaux. Ma participation à l'interprétation des textes du code minier à l'attention des membres du Collège a permis d'atténuer ce souci. »

M^r Baba Sidibé – Directeur Préfectoral des Mines de N'zérékoré

Inviter aux sessions des représentants de l'Administration peut être intéressant pour le cadre de concertation. En effet, leur présence est vivement souhaitée au regard de leur statut et des responsabilités qui leur sont conférées concernant le développement du territoire.





Le ciblage thématique **renforce l'implication d'acteurs extérieurs à la société civile.**

Inviter des personnes ressources, issues d'horizons différents permet **d'alimenter et de pousser le débat plus loin.**

Mobiliser du pluri-acteurs garantit une meilleure prise en charge des thématiques de développement.

La participation des élus et des services étatiques est :

- ▶ pertinente, de par leur expertise et champs d'intervention ;
- ▶ nécessaire, de par leur mission de représentation et de service public ;
- ▶ efficace pour avoir un réel projet collectif et donner aux acteurs la capacité de le réaliser.

Restituer aux élus et à l'Administration peut les inciter à participer à la concertation et **à discuter eux aussi de leurs préoccupations.**

S'appuyer sur les structures de la société civile reconnues par les acteurs du territoire contribue à **asseoir la crédibilité et la légitimité du cadre.**

Le cadre de concertation permet de **réduire la méfiance entre élus locaux et société civile, de créer des partenariats et de mener es plaidoyers collectifs.**

DANS LA PRATIQUE

Dans la région de la Basse Guinée, les OSC de préfectures différentes se regardaient en chien de faïence lorsque le Collège a été mis en place. Elles s'asseyaient séparément, communiquaient très peu entre elles et protestaient lorsqu'il y avait un fort déséquilibre dans la représentation des préfectures. Pour prévenir les tensions, le comité d'organisation veille à une représentation équilibrée des participants aux sessions.



L'animateur doit endosser le rôle de médiateur et veiller à ce que tout le monde soit représenté dans le cadre de concertation afin d'éviter certaines jalousies, des sentiments de partis-pris ou des suspicions de favoritisme.

La manière de mobiliser des acteurs est primordiale puisqu'elle constitue le premier pilier de la légitimité d'un cadre de concertation !

Faire fonctionner un cadre de concertation pluri-acteurs

Qu'entend-on par « faire fonctionner un cadre de concertation » ?

Lorsque l'on souhaite amener des acteurs à se concerter, il est nécessaire de construire au préalable de bonnes conditions pour aboutir à un **dialogue constructif** et à des **décisions prises collectivement**.

Le fonctionnement d'un cadre de concertation relève donc d'un certain nombre de règles et principes qui doivent être respectés et appliqués par tous, mais aussi d'un **mode de gouvernance adapté**.

Pourquoi le mode de gouvernance est-il essentiel pour faire fonctionner un cadre ?

Pour « fidéliser » les participants à un cadre de concertation et le faire perdurer, il faut qu'il soit légitime et crédible, c'est à dire que les décisions prises collectivement en son sein soient reconnues et acceptées de tous. Le seul moyen de gagner la confiance et la reconnaissance des acteurs est de fonctionner sur un modèle démocratique et transparent.

Dans l'expérience des cadres de concertation en Guinée, le bon fonctionnement d'une rencontre pluri-acteurs repose sur un mode de **gouvernance collective et souple**.

Qu'est-ce qu'une gouvernance collective ?

Dans une gouvernance collective, tous les acteurs du cadre peuvent, s'ils le souhaitent, s'impliquer dans le fonctionnement : de l'organisation des sessions aux débats jusqu'à la prise de décision finale.

Trois éléments essentiels concourent au bon fonctionnement de ce mode de gouvernance.

1. La mise en place d'un comité d'organisation « tournant » ou « ad hoc »

L'existence d'un comité, composé de membres actifs du cadre de concertation, permet de préparer les thématiques à aborder, la logistique, et de co-gérer le déroulement de la rencontre.



Pour en savoir davantage sur le comité d'organisation, rendez-vous à la fiche **Comment mobiliser du pluri-acteurs ?**

2. La pratique de la démocratie et de la transparence

L'application de principes et règles démocratiques permet aux acteurs de mieux s'écouter, d'échanger et de prendre des décisions à plusieurs qui seront reconnues et acceptées de tous.

3. L'animation du cadre de concertation

L'animation est cruciale car elle doit garantir le respect des principes démocratiques et préserver une harmonie dans les débats.

Voyons comment appliquer la démocratie et la transparence au sein d'un cadre de concertation pluri-acteurs, et comment l'animation d'une session contribue à garantir ces principes.

Comment faire vivre la démocratie et la transparence ?

Un cadre de concertation est avant tout un espace de débat et de prise de décision. Pour instaurer un climat propice au dialogue, certains principes doivent être définis et respectés.

I. Garantir la liberté d'expression dans un collectif pluri-acteurs

Un cadre de concertation pluri-acteurs regroupe des individus **de milieux sociaux et professionnels variés, de statuts, d'origines, de sexe et d'âge différents**. Afin d'encourager chaque participant à s'exprimer, il est recommandé de les laisser fixer collectivement des normes de travail et les règles qu'ils vont librement s'engager à respecter (ex. : demander la parole et ne pas la monopoliser, respecter l'opinion d'autrui, ne pas couper la parole, etc.).



Lorsque certains codes sociaux inhibent la parole, le collectif peut **créer des règles, propres au cadre de concertation, qui marquent une rupture avec certaines pratiques traditionnelles**.

Pour libérer progressivement la parole, **l'animateur doit rappeler, pendant les premières sessions, que tous les acteurs sont égaux**, quels que soient leur sexe, leur âge ou leur statut.

Les questions de **leadership** peuvent aussi brider la parole. Une personnalité forte **peut tirer le collectif vers le haut** de par son expertise. Il arrive aussi qu'elle soit **facteur d'inhibition et de manipulation** du collectif. Dans ce cas, donner la parole à quelqu'un qui peut **remettre en cause la position d'une personnalité forte** évite de la laisser trancher le débat.

DANS LA PRATIQUE

La prise de parole des femmes et des jeunes est marginale dans la société guinéenne. Il serait mal vu qu'une femme donne son avis dans des lieux de débats traditionnels comme les cafés, par exemple, ou qu'un jeune contredise en public son aîné. Mais au Collège, l'adoption de la règle de l'égalité dans la prise de parole et la veille sur son respect par les animateurs a amené le collectif à s'approprier progressivement cette règle. Aujourd'hui, le collectif est le garant de la liberté d'expression.

Désormais, les femmes et les jeunes osent prendre la parole autant que les hommes et revendiquer l'équité lorsqu'ils se sentent sous-représentés.

Pour gérer les débats et faire respecter le principe de la liberté d'expression, le rôle de l'animateur est important :

- ▶ Il distribue et gère le temps de parole afin de garantir l'égalité entre les participants.
- ▶ Il sert aussi de médiateur en cas de désaccord entre les acteurs.



Le fait de laisser chacun s'exprimer permet d'éviter les frustrations.

Le / la modérateur(trice) permet de tempérer les désaccords et d'éviter les débordements.

En élaborant des règles communes, l'égalité des participants est garantie. Chacun se sent donc libre d'exprimer ses idées.

Sans liberté d'expression, il n'y a pas de dialogue, pas de débats. Or, c'est en débattant que l'on obtient des décisions importantes.



II. Prendre une décision à plusieurs

Plusieurs modes de prise de décision sont possibles :

► **Par consensus** : il s'agit de laisser les participants exposer et argumenter leurs idées jusqu'à ce que le modérateur constate qu'une majorité s'est dégagée. C'est le modérateur qui fait acter la décision finale par le collectif.

► **Par vote** : il peut se faire à main levée ou à bulletin secret. Le vote peut être utilisé en cas d'élection ou lorsqu'aucun consensus n'est trouvé, par exemple.

DANS LA PRATIQUE

Le mode de prise de décision varie d'un Collège Régional à un autre en Guinée.

Pour certains, la logistique et le temps de préparation nécessaires à l'organisation d'un vote à bulletin secret peuvent laisser place à la fraude et à la manipulation du matériel. Ils préfèrent donc le vote à main levée.

Pour d'autres, le vote à main levée pose des problèmes d'influence car voter ouvertement devant les autres peut freiner certains par crainte du jugement d'autrui.

Mais en règle générale, le consensus est le mode de prise de décision le plus pratiqué, car il relève aussi d'une tradition de dialogue.

DANS LA PRATIQUE

Aux Collèges de la Basse Guinée et de Conakry, des débats ont été organisés suite aux massacres du 28 septembre, survenus dans un stade de Conakry lors d'un meeting de l'opposition qui contestait la candidature aux futures élections présidentielles du Président en activité, Dadis Camara.

Les débats portaient sur la responsabilité de Dadis dans les violences et tueries perpétrées à l'encontre des manifestants, majoritairement issus de l'ethnie peule. Les discussions dans les deux Collèges furent tendues, du fait que la prise de position des participants était principalement liée à leur appartenance ethnique. Ainsi, les forestiers, communauté à laquelle appartenait Dadis Camara, étaient très sensibles à la critique ce qui rendait le débat difficile. Finalement, les membres des Collèges se sont accordés sur le fait qu'il était impossible de trouver un positionnement commun et ont mis un terme aux discussions.



Pour qu'une décision soit acceptée de tous, il faut:

- que le contexte soit bien expliqué et compris de tous et qu'un débat ait lieu.
- laisser les participants choisir le mode de prise de décision qui convient le mieux à la majorité.

En cas d'élection, l'élaboration de **critères d'éligibilité** est très importante. Ils permettent de mettre tout le monde sur un pied d'égalité et d'éviter le favoritisme.

Le collectif est souverain. Dans son souci de légitimité, il doit veiller à garder son autonomie de prise de décision vis à vis de l'extérieur, aussi bien du bailleur que des pouvoirs publics.

Notons qu'il est parfois impossible d'aboutir à une décision collective ou à un positionnement commun, notamment lorsqu'un sujet sensible est débattu, par exemple.

III. Créer de la transparence

Le principe qui crée le plus de transparence au sein d'un collectif est la **redevabilité**, c'est à dire le fait de rendre compte de ses activités à ses pairs. Pour appliquer le principe de redevabilité, il faut :

- ▶ **restituer en plénière de façon systématique** : les participants partagent les résultats de leurs activités, leurs démarches et méthodes, ils témoignent de leurs difficultés, expliquent comment ils les ont contournées, etc. ;
- ▶ **restituer le contenu de la session** : les participants notifient des activités du cadre de concertation et des décisions prises à leurs structure et communauté à la base.

DANS LA PRATIQUE

D'après les acteurs des Collèges Régionaux en Guinée, le fait de devoir rendre des comptes à leurs pairs les a poussés à pratiquer et à exiger de la redevabilité à l'extérieur du Collège, dans leurs propres structures. Dans plusieurs localités, des OSC ont interpellé leurs élus, afin qu'ils rendent compte du budget, de l'allocation des ressources minières ou autres, etc.



Les restitutions participent à **instaurer de la confiance entre les acteurs** et facilitent l'appropriation des choix et des décisions.

Le fait de partager permet à chacun de s'inspirer, voire de remettre en question les pratiques des uns et des autres.



Lorsqu'un cadre de concertation est appuyé par un bailleur ou un programme, il est souhaitable que ceux-ci promeuvent la transparence **en rendant compte et en justifiant leurs choix auprès des acteurs** du cadre de concertation. La transparence doit être réciproque.



Pratiquer la démocratie et la transparence, c'est aussi faire évoluer les comportements : on apprend à s'écouter, à débattre, à argumenter et à accepter une décision prise collectivement.

Comment animer une session ?

Un des éléments essentiels pour faire fonctionner un cadre de concertation est son animation. Si un comité d'organisation est nécessaire pour définir le contenu des sessions, identifier les participants et gérer la logistique, **le rôle d'animateur est primordial**.

L'animation peut être cogérée par plusieurs personnes (les membres du comité d'organisation, par exemple - cf. fiche *Comment mobiliser du pluri-acteurs ?*), mais l'expérience guinéenne montre qu'un cadre de concertation a besoin d'un « **animateur principal** » pour bien fonctionner.

Il peut être choisi par le comité *ad hoc* sur la base de critères tels que : sa capacité à gérer des débats, sa bonne connaissance des acteurs, des sujets et du territoire, ses qualités de pédagogue.

C'est cet animateur qui est **le garant de la qualité et de la sérénité des débats**.

Afin d'identifier l'animateur du cadre de concertation, deux éléments sont à prendre en considération : le rôle joué par l'animateur et la posture qu'il adopte.

I. Le rôle que doit jouer l'animateur principal

► Rendre le débat accessible

Les niveaux de compréhension peuvent être différents selon les acteurs, et les thèmes abordés sont parfois très techniques. **L'animateur doit veiller à ce que tous les participants comprennent de quoi il s'agit, en adaptant son langage ou en aménageant un temps de questions / réponses.**



Un turn over trop important des participants crée **une disparité dans le groupe en termes de niveau de compréhension**, entraînant une baisse de la participation dans les débats. L'animateur doit malgré tout inclure les nouveaux participants dans les échanges.



S'assurer que chacun ait la même compréhension d'un sujet **donne lieu à une concertation participative et inclusive.**

► Garantir les principes de diversité, d'égalité et de liberté d'expression

L'animateur doit veiller à ce que tous les participants puissent s'exprimer, y compris les individus les plus en retrait ou en minorité (femmes, jeunes, élus locaux, représentants de l'Administration, etc.). Il veille à ce que le débat ne soit pas accaparé par un individu ou un groupe d'acteurs. Il peut interpellier les participants et distribuer la parole.

DANS LA PRATIQUE

Lors des premières sessions des Collèges Régionaux en Guinée, les élus locaux et les représentants de l'Administration osaient peu s'exprimer sur des sujets tels que la mauvaise gouvernance ou la corruption, craignant que le débat ne dérape. Certains acteurs de la société civile, à contrario, n'osaient pas intervenir après des personnes au statut important.

Grâce à la médiation de l'animateur, les langues se sont petit à petit déliées de chaque côté, cassant progressivement la barrière entre société civile et pouvoirs publics.



Au sein d'un collectif, les questions de **leadership** et d'**enjeux de pouvoir** se posent systématiquement. Le rôle de l'animateur est de **canaliser** les personnes qui veulent asseoir leur autorité, en veillant à **ne pas leur donner le dernier mot**. Relancer la prise de parole permet de remettre en question leurs propos et de leur ôter le pouvoir de clôturer le débat.



Encourager tous les types d'acteurs à s'exprimer permet de faire **émerger plusieurs points de vue** et aboutit à **des débats plus constructifs**. Canaliser les leaders **sauvegarde le débat et la réflexion collective**.

► Faire émerger des initiatives collectives

L'animateur doit avoir **une connaissance du territoire ou du sujet abordé** afin de pouvoir analyser la situation. Ainsi il pourra guider, en cas de besoin, les participants, les amener à définir des enjeux communs et à impulser des actions collectives.



Pour savoir comment passer de la concertation à l'action, rendez-vous à la fiche **Comment passer de la réflexion à l'action collective ?**

II. La posture que doit adopter l'animateur

Pour pouvoir jouer son rôle pleinement, l'animateur doit **gagner la confiance des acteurs**. Il se doit de respecter certains principes et d'adopter une posture particulière.

- ▶ **Être neutre mais engagé** : l'animateur doit savoir adopter une posture de neutralité par rapport aux différentes familles d'acteurs (pouvoirs publics et OSC, par exemple), mais être neutre ne signifie pas pour autant ne pas avoir d'opinion propre sur les sujets abordés.
- ▶ **Incarner les règles et les principes** : l'animateur peut, à l'occasion, faire preuve d'autorité lorsque des décisions ou des actes vont à l'encontre des règles et des principes du cadre.
- ▶ **Savoir s'effacer mais s'imposer pour débloquer une situation** : l'animateur doit au maximum laisser les participants interagir et s'exprimer librement pendant les débats. Mais il doit intervenir lorsque le ton monte.



Sa neutralité lui permet de jouer **un rôle de « tiers »** lorsque des différends opposent les acteurs. Cela lui permet d'être **un point d'ancrage, un vecteur d'échanges** entre les acteurs.

DANS LA PRATIQUE

Depuis plusieurs années, le contexte politique est marqué par l'importance grandissante de l'appartenance ethnique sur la scène politique et dans les relations sociales. En situation de crise politique, la question ethnique se transpose souvent dans les débats au sein du Collège. Les acteurs parlent alors davantage au nom du militant politique ou de leur ethnie, qu'au nom d'un acteur de la société civile. Pour calmer les tensions, l'animateur rappelle aux acteurs les principes et valeurs du Collège Régional : on ne vient pas au Collège comme représentant d'une communauté ethnique ou militant d'un parti politique mais comme citoyen qui débat du développement de son territoire. L'animateur relève les propositions qui vont dans le sens d'une réflexion et/ou d'une action commune et recentre le débat.



Les débordements sont fréquents dans les débats. L'animateur doit **savoir les contenir**. Sa neutralité, son **respect du principe d'égalité** et sa **bonne connaissance des acteurs** font qu'il est écouté. C'est ce qui lui confère sa **légitimité** auprès des participants.



Qu'en est-il du financement des sessions du cadre de concertation ?

Selon les contextes, les besoins financiers ne sont pas les mêmes et sont plus ou moins exigeants. Notons d'ailleurs que la fragilité d'un cadre peut être intimement liée à la question de son financement et entre autres, à la prise en charge des frais liés à la logistique. Toutefois, un cadre peut fonctionner sans moyens financiers conséquents : par exemple, le comité d'organisation ad hoc peut décider d'être bénévole, et les acteurs de se cotiser pour tenir et se rendre à une session.

DANS LA PRATIQUE

Les acteurs du Collège de la Guinée Forestière ont décidé, en 2012, d'auto-financer une session afin de trouver rapidement des réponses à une crise que la région était en train de vivre. Une organisation a proposé de mettre ses locaux à disposition pour tenir la rencontre, et de nombreux acteurs se sont cotisés afin de pouvoir s'y rendre.



L'impartialité de l'animateur contribue à la construction de la légitimité d'un cadre de concertation !

Petit récapitulatif des compétences nécessaires pour être animateur...



Gérer un débat

- ▶ Amener les participants au même niveau d'information
- ▶ Adapter son langage en fonction de ses interlocuteurs
- ▶ Veiller à impliquer tous les acteurs dans le débat (femmes, jeunes, élus, etc.)
- ▶ Savoir canaliser les leaders et les personnalités fortes ou au statut important
- ▶ Rester impartial, mettre ses convictions et sympathies de côté

Favoriser la construction de l'action collective

- ▶ Savoir être à l'écoute de ce qu'il se passe sur le territoire
- ▶ Mettre en lien les acteurs ancrés sur le territoire
- ▶ Savoir motiver des initiatives collectives

Superviser

- ▶ Savoir s'effacer mais être présent pour débloquer une situation
- ▶ Savoir écouter
- ▶ Faire respecter les règles définies en commun

Passer de la concertation à l'action

Qu'entend-on par « passer de la concertation à l'action » ?

L'intérêt d'un cadre de concertation pluri-acteurs réside dans sa capacité à faire réfléchir les acteurs ensemble, les amener à agir de concert et à créer du collectif.

« Passer de la concertation à l'action » désigne **le processus mis en place par les acteurs pour donner naissance à une action collective.**

Se concerter pour agir, un processus essentiel.

La manière dont les acteurs s'organisent pour construire une réflexion collectivement est cruciale car c'est ce qui **garantit la pertinence et la qualité de l'initiative** qu'ils choisiront de mener. Or construire un projet à plusieurs n'est pas chose aisée et le cheminement de la réflexion des acteurs est une étape à ne pas négliger.

S'associer pour passer à l'action : une pratique qui crée du collectif.

« S'associer » signifie que plusieurs acteurs du cadre de concertation décident de se regrouper pour construire et mener à bien l'action qui a émergé de la réflexion collective.

Au-delà de l'action même, il est intéressant de se pencher sur **les différentes manières de travailler ensemble et de s'organiser** pour mener des initiatives.

Nous verrons que les principes pluri-acteurs, de transparence et de démocratie peuvent dépasser les murs du cadre de concertation et se traduire dans l'action. S'associer est donc aussi **un moyen d'ancrer certains principes dans les pratiques** des acteurs et de poursuivre **le processus de construction du collectif** à l'échelle d'un territoire.

Quelques questions à se poser...

Pour réfléchir et agir de manière collégiale, il convient de se poser les questions suivantes :

- ▶ Comment identifier les enjeux à débattre ?
- ▶ Comment aboutir à une analyse réfléchie et construite ?
- ▶ Comment construire un projet à plusieurs ?
- ▶ Comment s'organiser à plusieurs pour réagir rapidement ?
- ▶ Quel fonctionnement adopter pour mettre en oeuvre une action ?
- ▶ Comment éviter ou régler des conflits entre les acteurs associés ?
- ▶ Comment favoriser la mutualisation d'expériences et des compétences ?

Les fiches méthodologiques ci-dessous donnent des éléments de réponse sur :

- ▶ les moyens existants pour passer de la concertation à l'action et anticiper au mieux la mise en oeuvre efficace d'une action ;
- ▶ deux formes de collaborations pertinentes en termes de construction du collectif et de renforcement des capacités des acteurs.

Comment passer de la réflexion à l'action collective ?

Un cadre de concertation peut aboutir à des actions concrètes. Pour amener des acteurs à porter des initiatives, il faut tout d'abord les amener à construire une réflexion ensemble.

L'une des conditions préalables à cette réflexion collective est que les sujets débattus relèvent d'un intérêt et d'un enjeu commun. Il est donc essentiel de s'assurer que **les sujets débattus devant mener à une action conjointe intéressent les acteurs.**

Pour passer de la réflexion à l'action collective, plusieurs étapes peuvent être suivies.

I. Amener une problématique au sein du cadre de concertation

Il s'agit ici de diffuser l'information au sujet d'un événement, d'une problématique pour attirer l'attention des acteurs locaux, leur faire **prendre conscience de l'ampleur de la situation et de la nécessité de réagir**. La problématique peut être amenée par :

- ▶ Les membres du comité d'organisation (cf. fiche *Comment mobiliser du pluri-acteurs ?*) : en amont, ils sont chargés de faire le point sur la situation du territoire et d'**identifier les enjeux majeurs** du moment. Ils peuvent décider de mettre à l'ordre du jour une problématique qui leur semble essentielle et la faire valider, lors de la séance du cadre de concertation, par les participants.
- ▶ Un ou plusieurs acteurs : en dehors de l'ordre du jour fixé et proposé par le comité d'organisation, **les participants peuvent aussi suggérer de débattre d'un sujet** qui leur semble prioritaire. S'il est validé par l'ensemble des acteurs du cadre, la problématique peut être introduite dans l'agenda.



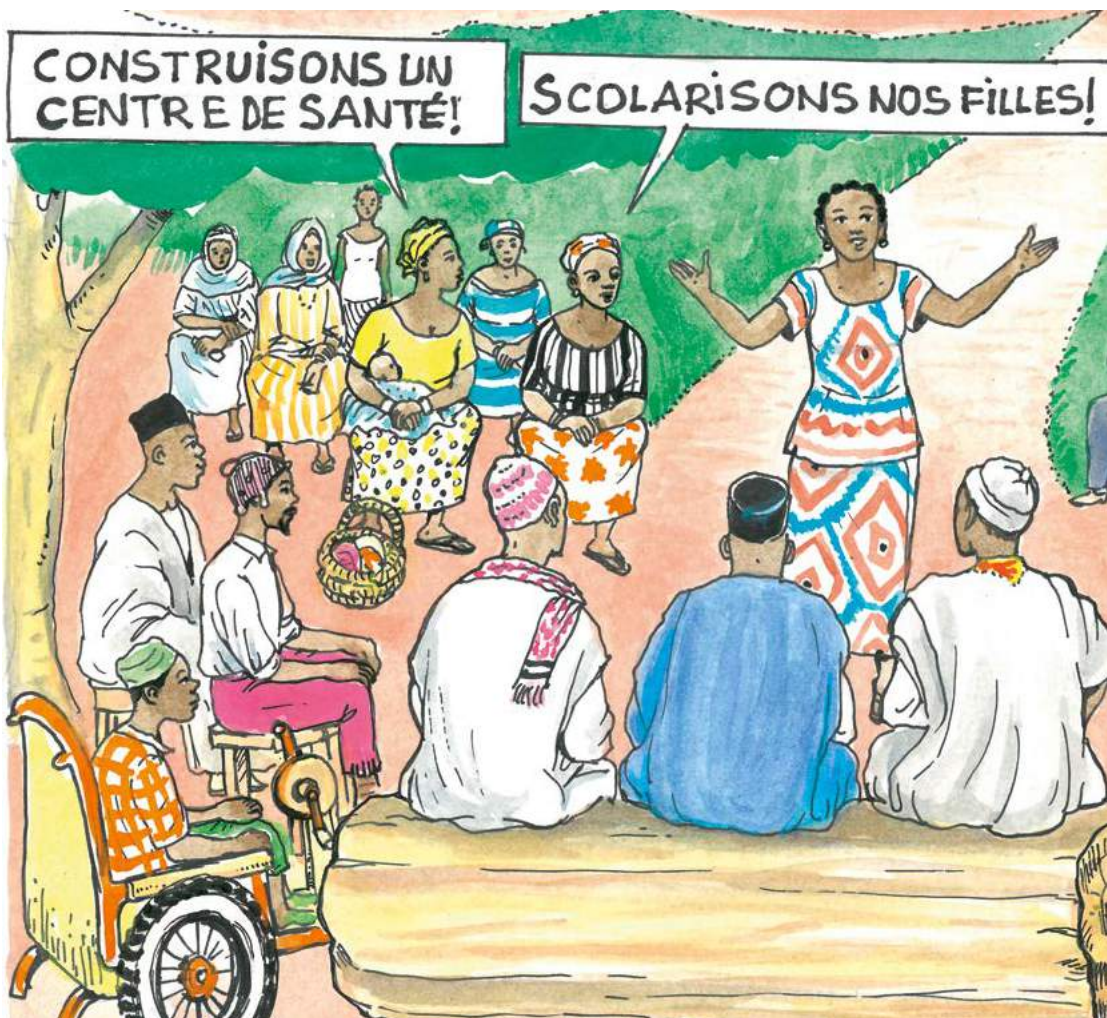
Le fait que les participants puissent proposer eux mêmes des sujets **garantit des débats d'intérêt commun.**

II. Analyser, débattre et décider d'agir

Face à un problème, il est primordial d'**analyser la situation collectivement** et de **dialoguer pour se comprendre** :

- ▶ en invitant à la session des **personnes ressources** : leur maîtrise du sujet **donnera des clefs d'analyse** aux participants et permettra d'approfondir le débat ;
- ▶ en conviant **toutes les parties prenantes** qui peuvent concourir à résoudre la situation et faciliter la mise en place de mesures concrètes pour répondre à un enjeu, par exemple des élus locaux, des représentants de l'administration, les personnes touchées directement, etc.

Une fois que les débats ont abouti à une compréhension commune et à une analyse de la situation, **le collectif décide ou non d'agir pour répondre à cette problématique.**



DANS LA PRATIQUE

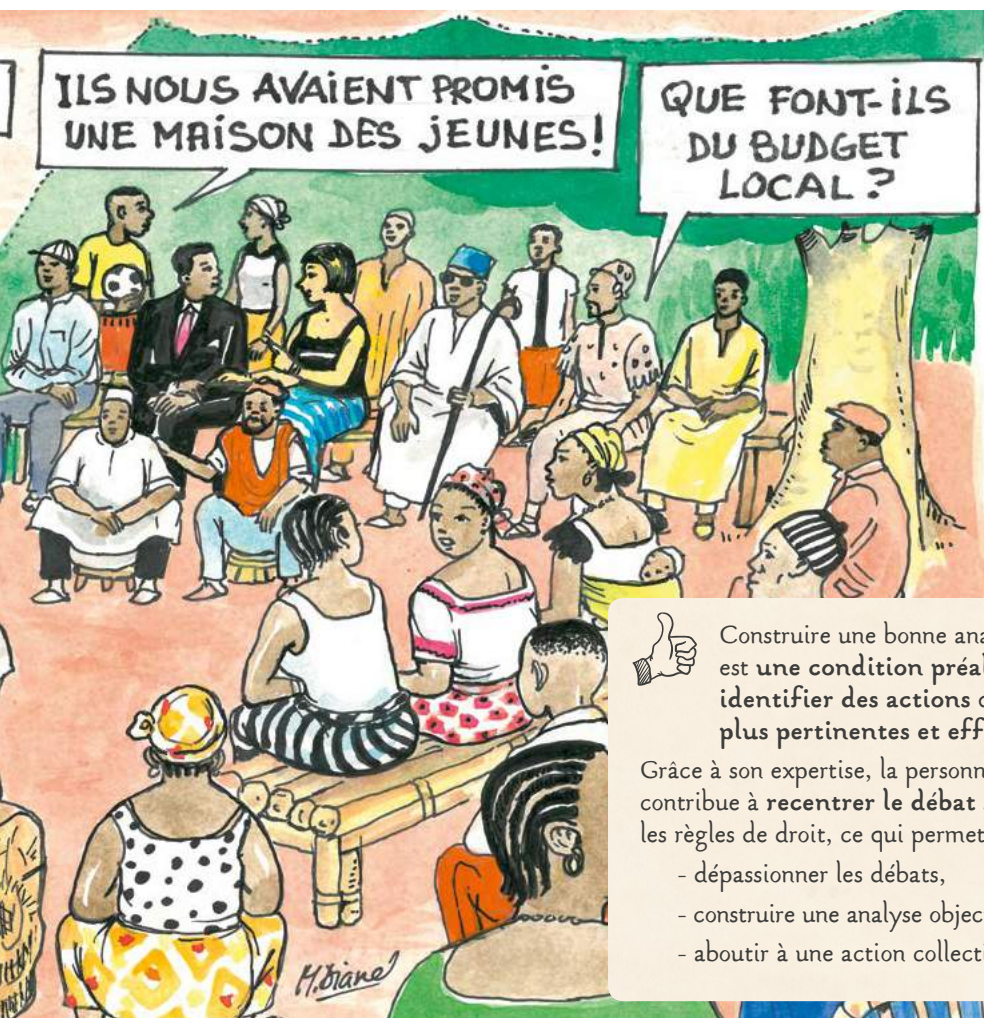
Suite aux massacres perpétrés par les forces de défense et de sécurité sur des partisans de l'opposition politique dans un stade de Conakry le 28 septembre 2009, une session du Cadre de concertation a été convoquée. Plus de 200 personnes ont été conviées dont des OSC, des élus locaux et des représentants de l'administration pour discuter et analyser la situation.

Le climat socio-politique était alors tellement tendu qu'une analyse poussée était nécessaire afin de prendre des mesures réfléchies pour ne pas envenimer la situation.

Notons que l'animateur a joué un rôle crucial le jour de la rencontre puisqu'il a contribué à dépassionner les débats et encouragé la prise de décision quant aux actions qui seraient menées.



Lorsque la situation est alarmante ou pressante (lorsqu'un conflit éclate au sein de la région, par exemple), il peut s'avérer nécessaire de convoquer une session «extraordinaire» du cadre de concertation. Ceci permet non seulement de prendre des mesures d'urgence, mais aussi d'instaurer rapidement un dialogue pour éviter une escalade de la situation.



Construire une bonne analyse en amont est une condition préalable pour identifier des actions qui seront les plus pertinentes et efficaces.

Grâce à son expertise, la personne ressource contribue à recentrer le débat sur les faits et les règles de droit, ce qui permet de :

- dépassionner les débats,
- construire une analyse objective et partagée,
- aboutir à une action collective.

III. S'organiser pour passer à l'action

Sur la base de l'analyse et de la réflexion menées collectivement, il s'agit, à ce stade, de construire le projet d'action.

a) Trouver un consensus sur le cadre et le type d'action

Il s'agit de se poser et de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Qu'est-ce que l'on veut concrètement ? Quels sont les objectifs à atteindre ?
- ▶ À qui souhaite-t-on s'adresser ?
- ▶ Quel type d'action mener ?
- ▶ Quels sont les critères de choix des organisations qui porteront l'action ?

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS COLLECTIVES MENÉES PAR LES ACTEURS DES COLLÈGES EN GUINÉE...

Les acteurs de la Basse Guinée se mobilisent pour la ville de Fria :

En avril 2012 l'usine de bauxite RUSAL FRIGUIA a fermé, ayant pour conséquence la mise au chômage de plus de 3000 travailleurs, et la dégradation de la situation sociale, économique, sanitaire, etc. de la ville dont l'activité était toute entière adossée à cette usine. Les acteurs du Collège ont mis sur pied deux actions majeures pour le cas de Fria :

- ▶ La rédaction d'une déclaration collective pour attirer l'attention de l'opinion nationale et des pouvoirs publics sur les conséquences sociales de la fermeture de l'usine ;
- ▶ La mobilisation des acteurs au niveau national (syndicats, plateformes nationales de la société civile, etc.) pour construire un plaidoyer afin que l'État puisse faire face à ses responsabilités (garantir l'accès à l'électricité, à l'eau, à des soins de santé de qualité et à la scolarisation des enfants).

Cette action a permis d'obtenir la suspension du paiement des frais de scolarité pour environ 6 000 enfants des travailleurs licenciés.



Toutes les actions n'ont pas besoin de fonds pour être réalisées. Les acteurs d'un cadre de concertation peuvent, par exemple, mener des actions de plaidoyer sans financement.

Les acteurs de tous les Collèges se mobilisent après le 28 septembre 2009

Le 28 septembre 2009, suite à l'annonce du chef de la junte au pouvoir, Dadis Camara, de sa candidature aux élections présidentielles, l'opposition a organisé un meeting dans un stade de Conakry qui été réprimé par les forces de défense et de sécurité et s'est soldé par de nombreuses victimes (tueries, viols, pillages, tortures, arrestations de civils, etc.). Cet évènement a eu des répercussions au niveau national, menaçant d'attiser les conflits ethniques (la majorité des victimes provenait de la communauté peule).

Tous les Collèges de Guinée ont tenu une session afin de trouver des solutions pour apaiser la situation. Ceci a abouti à la mise en place de consortiums locaux afin d'organiser des campagnes de sensibilisation sur les violences ethniques dans toutes les régions. Les actions suivantes ont été menées.

- ▶ Organisation de rencontres avec tous les types d'acteurs de la société : jeunes, femmes, forces de défense et de sécurité, chefs coutumiers, religieux, représentants de l'administration, communicateurs traditionnels, partis politiques, etc.
- ▶ Diffusion des messages de paix dans des zones de grande affluence (marchés, garages, carrefours, etc.).

Cette action a permis de toucher toutes les catégories de la population et a contribué à l'apaisement des tensions.

b) Identifier les acteurs et s'organiser pour porter l'action.

Pour ce faire, il est possible de se constituer en consortium ou de créer un groupe dédié.

- ▶ Se constituer en **consortium** : pour une action donnée, un noyau d'acteurs est choisi par le collectif sur la base de critères, tels que le domaine d'intervention, la situation géographique, les moyens logistiques, l'expérience en prévention et gestion de conflit, etc.
- ▶ Créer un **groupement thématique**, un **collectif d'acteurs** : un collectif est un ensemble d'acteurs qui s'unissent pour porter des actions pour la défense d'une cause. Sur le long terme, ce travail l'autonomise du cadre de concertation. Il se dote d'un **mode de fonctionnement spécifique**.



Pour savoir comment gérer un consortium et comment fonctionne un collectif d'acteurs, rendez-vous à la fiche **S'associer pour passer à l'action : comment gérer la collaboration entre plusieurs acteurs ?**



Créer un collectif d'acteurs et le doter d'un mode de fonctionnement souple et bien défini permet à ses membres de **rester alertes sur le long terme** et d'avoir les moyens d'**agir rapidement**.



IV. La mise en œuvre des actions

Une fois les porteurs de l'action identifiés, ces derniers s'attèlent à une élaboration plus fine du projet, et notamment à :

- ▶ définir la durée : il s'agit de fixer un délai dans lequel le projet doit être mis en œuvre ;
- ▶ rechercher les moyens : les porteurs de l'action sont chargés de démarcher les bailleurs de fonds pour financer les activités planifiées.

L'aménagement de moments de redevabilité envers le collectif est une étape phare dans la mise en œuvre des actions. Ces moments de partage permettent de :

- ▶ informer les acteurs du cadre de concertation sur le niveau de réalisation des activités, voire sur les difficultés rencontrées.
- ▶ rendre compte des résultats de l'action.



Pendant la mise en œuvre, le consortium peut s'appuyer sur les acteurs locaux. Le fait de les associer à la mise en œuvre du projet leur permet de **s'approprier pleinement les résultats de l'action**.

Informers les acteurs du cadre de concertation sur les activités en cours et sur les obstacles rencontrés permet d'échanger et de **réfléchir collectivement à une manière de contourner le problème**.

La restitution permet de **créer de la transparence et renforcer le lien de confiance** entre les porteurs de l'action et les acteurs du cadre de concertation.



Une réflexion bien construite et un portage collectif contribuent à légitimer l'action mise en œuvre !

S'associer pour passer à l'action : comment gérer la collaboration entre plusieurs acteurs ?

Un cadre de concertation efficace engendre des débats, de la prise de décision, mais aussi des actions collectives.

La concrétisation de ces actions collectives passe par la création de collaborations, formelles ou informelles, entre les membres du cadre, mais aussi avec des acteurs extérieurs.

Dans le cadre de la mise en oeuvre d'une action identifiée collectivement, la relation entre les acteurs et leur capacité à travailler ensemble sont des éléments essentiels à la réussite d'un projet.

Il y a différentes façons de collaborer.

Nous proposons de revenir sur deux types de collaborations qui se révèlent être intéressants dans le cadre de la promotion d'actions concertées pluri-acteurs.



I. Une collaboration structurée sur le court terme : le consortium

Se mettre en consortium consiste en l'association de plusieurs structures pour élaborer et mettre en oeuvre un projet commun.

Le consortium repose sur un mode de fonctionnement formalisé. Il est adapté lorsqu'il s'agit d'un projet identifié en amont, à mettre en oeuvre sur le court terme.

Pour que le travail soit véritablement collectif, c'est à dire qu'il ne s'agisse pas simplement de « se mettre ensemble », les éléments ci-dessous peuvent être pris en compte.

- ▶ L'élaboration du projet doit se faire par consensus : un brainstorming et une mise en commun des idées avec tous les membres du consortium permettront d'aboutir à un projet validé par tous.
- ▶ La répartition des responsabilités: chaque membre du consortium doit trouver sa place. Il convient donc de répartir les rôles entre les membres selon leurs compétences, de la rédaction du projet, à la coordination, la gestion des finances, la communication et la diffusion de l'information, etc. En général, l'OSC ayant le plus d'expérience peut être choisie comme « OSC porteuse » du projet, c'est à dire celle en charge de l'administration et de la représentation du consortium auprès de l'extérieur (bailleur, autorités publiques, etc.).
- ▶ Appliquer le principe de transparence : pour éviter tout conflit, il est primordial que les informations circulent entre tous les membres du consortium et que toutes les décisions soient prises en collectif, par l'organisation régulière de réunions et des échanges.



Travailler en groupe peut faire émerger des **questions de pouvoir et de leadership** qui peuvent compromettre le bon déroulement de l'action. Les relations entre les membres d'un consortium peuvent se tendre et bloquer les activités lorsque :

- Le représentant de l'OSC qui porte le consortium se considère comme le garant moral du consortium et prend les décisions seul, empêchant les autres membres de jouer le rôle qui leur était assigné ;
- L'OSC qui gère les finances se considère de facto comme le « leader » du consortium, et ne fait pas preuve de transparence ;
- L'un des leaders des organisations membres revendique son expérience et son âge ou utilise son statut pour asseoir son ascendant sur le reste du groupe ;
- L'une des OSC (en général de petite taille) est confrontée à un manque de ressources humaines ou de compétences en interne, obligeant les autres structures à prendre en main la mise en oeuvre des activités de l'OSC en difficulté ;
- Certains membres d'OSC ne s'impliquent pas comme prévu dans la mise en oeuvre des activités.



Un consortium basé sur la complémentarité des acteurs, la transparence et une bonne répartition des responsabilités est **un atout pour renforcer la cohésion du groupe, ce qui facilite l'atteinte des objectifs fixés.**

La diversité au sein du consortium contribue au **renforcement des capacités et de l'expertise de ses membres.**



Comment gérer les problèmes de leadership?

La répartition des rôles conditionne la bonne mise en oeuvre de l'action. Pour éviter toute méprise, il peut être utile de **signer une convention de partenariat qui acte le rôle de chacun.**

Les décisions doivent être **prises avec l'accord de tous les membres et l'information doit être fluide.** Pour ce faire, il ne faut pas hésiter à **organiser des réunions de façon régulière.**

Si la convention est violée, il convient de **faire appel à un ou des médiateurs.** Le consortium peut par exemple solliciter un des membres du comité d'organisation des sessions du cadre de concertation (cf. fiche *Comment mobiliser du pluri-acteurs ?*).

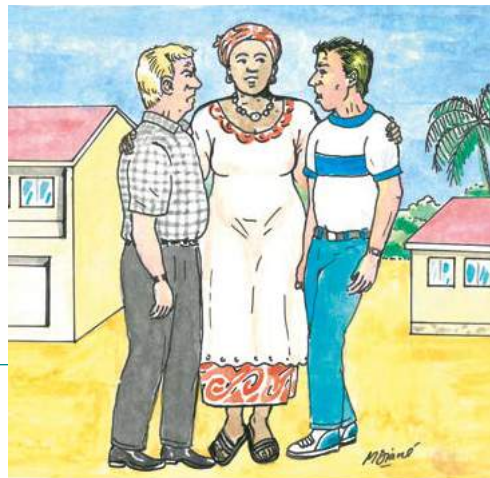
Ne pas nécessairement confier la gestion des finances à l'OSC «porteuse». Elle peut être sous la responsabilité d'une OSC plus petite, tant qu'elle dispose des compétences.

Encourager les acteurs à s'associer, non pas en fonction de leurs affinités, mais **de leurs compétences et de leurs complémentarités.** Pour ce faire, les OSC doivent bien **identifier les forces et faiblesses de chacun en amont.**

DANS LA PRATIQUE

Un consortium composé d'une organisation nationale (OSC porteuse) et d'OSC locales a rencontré de grandes difficultés suite au non respect par l'OSC porteuse de la convention de partenariat signée entre les membres. Selon ladite convention, la représentation régionale de l'OSC porteuse était chargée de coordonner les activités. Toutefois, le bureau national s'est approprié ce rôle et a, au fur et à mesure, pris seul les décisions concernant le financement des activités. Les autres membres ne pouvaient ainsi plus jouer le rôle qui leur était assigné et une défiance s'est installée au sein du consortium, bloquant toute activité.

Une médiation a été lancée entre l'OSC porteuse et les autres membres du consortium afin de rétablir chacun dans ses droits selon la convention. Les activités ont repris suite à l'intervention de l'animateur principal du cadre de concertation de la région.



II. Une collaboration souple sur le long terme : le collectif d'acteurs

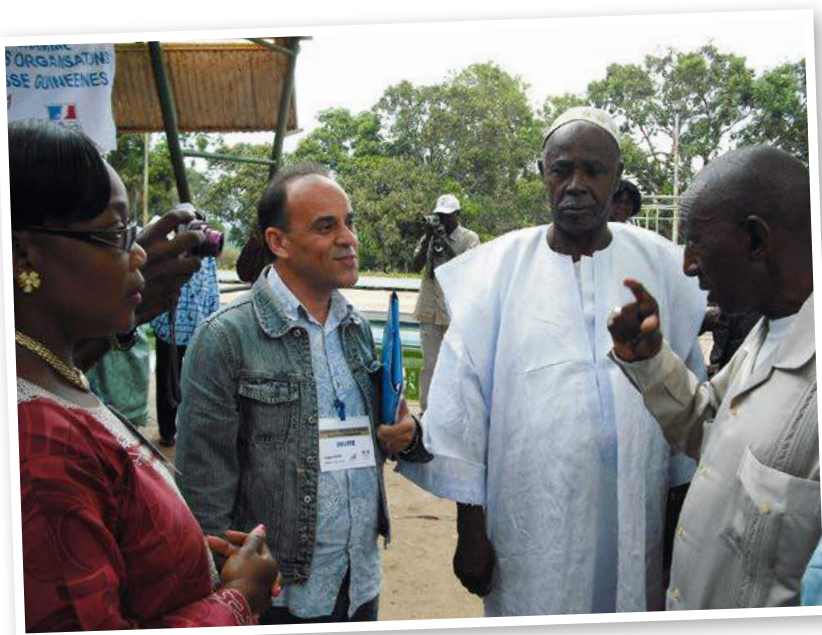
Un territoire et /ou une cause peuvent amener des acteurs locaux à se regrouper dans le seul but de mener des actions collectives.

Un collectif d'acteurs peut être thématique, c'est à dire agir pour une cause spécifique. Il peut choisir d'avoir un mode de fonctionnement très souple. Par exemple, il peut ne pas avoir d'instances formelles (ni assemblée générale, ni Conseil d'Administration, etc.) et se réunir pour décider du projet et de sa mise en oeuvre. Cela lui permet notamment de réagir rapidement en fonction du contexte, de se focaliser davantage sur l'action et d'éviter les contraintes liées aux obligations statutaires d'une structure formalisée.



Quel fonctionnement un collectif peut-il adopter ?

- Mettre en place des modes de prise de décisions ad hoc : les membres du comité de pilotage ad hoc varient en fonction de leur expertise vis-à-vis de la problématique, de l'enjeu qui se pose.
- Organiser des rencontres régulières pour faire le point sur la situation du territoire, concevoir et préparer les projets.
- S'accorder, à chaque rencontre, sur les contributions financières nécessaires pour tenir la rencontre.
- Diffuser l'information auprès des autres membres du groupement pour les mobiliser lorsqu'une problématique surgit.



L'ALLIANCE EN GUINÉE FORESTIÈRE : UN COLLECTIF POUR LA DÉFENSE DES DROITS DE L'HOMME

Les OSC du Cadre de concertation de la Guinée Forestière se sont constituées en collectif qu'elles ont appelé « l'Alliance ». Ce besoin est apparu suite à une succession de conflits survenus dans la région et qui ne trouvaient pas de solutions. Face au manque de mesures prises par l'État, et à l'accentuation des conflits, les organisations de la société civile ont jugé nécessaire de s'unir afin d'identifier les actions à mettre en oeuvre pour résoudre les conflits.

L'Alliance, composée de 83 OSC, se mobilise dès qu'une problématique surgit dans la région. L'Alliance n'est ni une structure ni une organisation en tant que telle, mais constitue un collectif de mise en oeuvre d'actions autour de la défense des droits de l'Homme en Guinée Forestière. Lorsqu'un conflit éclate, un noyau d'OSC les plus actives de la région est chargé de diffuser l'information et de mobiliser tous les membres. Un comité de pilotage ad hoc est alors mis en place, dont les membres varient en fonction de la nature du conflit à prendre en charge et des compétences requises. Le comité élabore un plan d'action et organise la mise en oeuvre de l'initiative. La plupart du temps, un consortium est mis sur pied, constitué des OSC compétentes identifiées par le comité.



La souplesse du mode de fonctionnement, les habitudes de travail et l'absence de procédures lourdes donnent au collectif **une capacité de mobiliser et de s'organiser plus rapidement.**



Créer un collectif nécessite souvent l'existence d'un **noyau d'acteurs** disposant d'une **bonne connaissance des acteurs du territoire** : c'est ce qui leur permettra de relayer l'information et de **mobiliser un grand nombre d'acteurs.**

Une collaboration basée sur la complémentarité et sur un fonctionnement transparent et démocratique renforce les compétences des acteurs et rend leur action plus légitime !

Un outil au service de la concertation : le fonds d'appui

Qu'est-ce qu'un fonds d'appui ?

Un fonds d'appui est un outil qui permet de cofinancer des projets initiés par les organisations locales ou nationales dont l'objectif est de répondre aux enjeux de développement. Il caractérise la mise en oeuvre opérationnelle des objectifs d'un programme, d'un bailleur.

Comment utiliser un fonds d'appui pour stimuler une prise en charge des enjeux ?

Le fonds d'appui peut se révéler être **plus qu'un outil de financement classique** mis à disposition par un bailleur pour soutenir des actions.

Nous verrons à travers les fiches méthodologiques ci-dessous que le fonds d'appui peut être au service de la concertation. Il peut contribuer à faire émerger les enjeux du territoire, tisser du lien entre les acteurs, renforcer leurs capacités et ancrer certains principes dans leurs pratiques (pluri-acteurs, transparence et démocratie, etc.) par l'intermédiaire de **mécanismes spécifiques**.

L'implication des acteurs du cadre dans l'utilisation du fonds d'appui, notamment à travers la sélection de projets, permet de garantir une plus grande pertinence des actions, de responsabiliser les acteurs, de renforcer leurs compétences d'analyse et de créer de la transparence.

Quelques questions à se poser...

Si vous disposez d'un outil de type fonds d'appui, les questions suivantes peuvent vous aider à l'utiliser de façon à renforcer le dynamisme d'un cadre de concertation pluri-acteurs :

- ▶ Par quel mécanisme créer de l'engouement et encourager des dynamiques collectives ?
- ▶ Comment cerner au mieux les enjeux d'un territoire ?
- ▶ Comment permettre aux acteurs de réagir rapidement face à une situation de crise ?
- ▶ Comment favoriser le partage de compétences entre acteurs ?
- ▶ Pourquoi et comment intégrer les acteurs du cadre de concertation dans la prise de décision, dans l'instruction des actions ?

Les fiches méthodologiques suivantes donnent des éléments de réponse quant à la façon de mettre des outils au profit de la concertation, de l'action collective et des acteurs locaux.

Le fonds d'appui : un outil au service de l'action collective

Un fonds d'appui est un outil qui permet de soutenir financièrement des projets dont l'objectif concourt à l'atteinte des résultats fixés par le programme ou le bailleur de fonds.

Le fonds d'appui peut se révéler être plus qu'un outil classique utilisé par un bailleur pour financer des actions. Cette fiche méthodologique explique comment utiliser un fonds d'appui pour engendrer de la concertation pluri-acteurs et de l'action collective par l'intermédiaire de mécanismes spécifiques : **l'appel à propositions, l'appel à candidatures et la ligne de réactivité.**

I. Faire émerger les enjeux des acteurs du territoire et tisser du lien entre les acteurs : l'appel à propositions

Un fonds d'appui peut servir les dimensions stratégiques et politiques d'un programme ou d'un bailleur de fonds, comme mobiliser un nombre varié d'acteurs autour de ses activités ou contribuer à ancrer le programme sur le territoire.



L'appel à propositions est un outil qui consiste à encourager des organisations à soumettre des propositions d'actions en lien avec les axes d'intervention et objectifs du programme / du bailleur, sans trop de contraintes pour permettre à tout type d'organisation de candidater et d'innover en termes de modalités d'intervention.



L'appel à propositions permet au programme ou bailleur naissant de se faire découvrir. C'est par ailleurs un bon moyen pour :

- **connaître les enjeux locaux et les territoires** ;
- vérifier **la pertinence** et réajuster les axes du programme ou du bailleur ;
- connaître les OSC dynamiques et **découvrir des stratégies d'intervention** ;
- **mobiliser** les acteurs locaux, les mettre en lien, mailler le territoire.

Pour les acteurs locaux, l'appel permet de :

- susciter de **l'engouement** au sein des acteurs locaux qui trouvent un premier intérêt à participer au cadre de concertation ;
- amener les OSC à se parler et à travailler ensemble, ce qui crée une **interaction** et donc un début de « collectif » ;
- **stimuler l'apprentissage mutuel, la collaboration entre OSC** et le fonctionnement en réseau via la constitution de consortiums.



Comment fonctionne l'appel à propositions ?

Pour garantir une diffusion optimale, l'appel peut être lancé pendant une session du cadre de concertation, affiché dans les locaux d'OSC bien connues du territoire, ou par mail et diffusé dans la presse. Cela permet de **toucher un panel varié d'acteurs** de la société civile. **Si on veut amener les OSC à travailler ensemble**, l'appel peut exiger de ces dernières qu'elles se constituent en consortium. Une OSC, quelle que soit son expérience ou sa taille, ne peut pas faire une proposition d'action seule. Les consortiums peuvent proposer toute sorte d'actions **tant qu'elles répondent à des préoccupations locales**. Cela permet au programme / bailleur d'avoir une vue d'ensemble et de mieux percevoir les enjeux d'un territoire.

II. Structurer et atteindre les résultats du projet/programme : l'appel à candidatures

Un fonds d'appui peut servir dans sa capacité à créer du collectif et à mobiliser les acteurs locaux.

L'Appel à candidatures se distingue de l'appel à propositions en ce qu'il est beaucoup plus ciblé et exigeant en termes de résultats, d'axes de travail et de partenariats souhaités.

► **Des axes de travail bien délimités** : pour qu'une action ait un réel impact, il semble nécessaire de davantage centrer son approche sur les résultats à atteindre. Cela se traduit par **un ciblage des domaines d'intervention**. Il s'agit de :

- inviter les acteurs à soumettre des projets qui **répondent à des objectifs précis**.
- choisir des **thématiques qui répondent aux préoccupations des acteurs**.

► **Des critères innovants pour mailler le territoire et décloisonner les relations entre acteurs** : le principe pluri-acteurs, qui est un des piliers d'un cadre de concertation, peut être renforcé par des critères de partenariat plus poussés que le simple fait de se constituer en consortium. Ces critères peuvent être les suivants.

- Exiger des consortiums d'être constitués de **structures diverses** : OSC, universités, médias, syndicats, etc.
- Encourager la collaboration entre **structures locales expérimentées et organisations de plus petite taille** et plus jeunes, et/ou entre **structures nationales et locales**.



Stimuler les acteurs à chercher des partenaires en dehors de leurs cercles habituels **décloisonne les relations et renforce les compétences** (expertise, procédures, transparence, etc.).

L'appel à candidatures crée des relations entre des acteurs locaux et nationaux et contribue à la formulation de propositions pour l'amélioration des politiques publiques.

DANS LA PRATIQUE

En 2012, le programme a lancé deux appels à candidatures : un sur les Droits de l'Homme qui a exigé que les consortiums soient composés d'OSC locales et d'une OSC nationale pilote experte sur la thématique. Ceci a permis aux organisations locales de **prendre connaissance des pratiques d'organisations spécialisées** et de **tisser un réseau en dehors de leurs partenaires habituels**, majoritairement locaux. Dans le cadre de la lutte contre l'impunité, il semblait pertinent de permettre aux acteurs locaux de nouer des liens avec des interlocuteurs nationaux.

Un autre appel a été lancé sur le contrôle citoyen de l'action publique, qui exigeait que le consortium soit composé d'au-moins trois types d'acteurs parmi les associations, les syndicats, les élus, les media, les universités, les réseaux, etc. Ceci a permis de **mutualiser les connaissances et compétences de partenaires clefs** et divers pour mettre en oeuvre des actions sur une thématique complexe.



Passer de l'appel à propositions à l'appel à candidatures

Ces 2 outils sont complémentaires. L'appel à propositions se révèle très pertinent pour mieux appréhender les enjeux d'un territoire, et permet d'affiner les axes de travail du programme/bailleur. L'appel à candidatures, en revanche, est plus efficace dans un second temps car il permet de mieux atteindre les résultats identifiés par le programme/le bailleur, notamment grâce à des pratiques innovantes en termes de partenariat.

DANS LA PRATIQUE

L'évaluation à mi-parcours du PROJEG, effectuée en 2010, a posé la question de l'efficacité des appels à propositions. Après 2 années de mise en oeuvre, il avait permis d'identifier les enjeux et les acteurs. À ce stade, les projets se révélaient finalement plus ponctuels que structurants pour le territoire.

L'évaluation a suggéré une approche davantage centrée sur les résultats à atteindre par le programme. Elle préconisait aussi d'ouvrir l'instrument à d'autres acteurs que des OSC, de soutenir des actions de plus grande ampleur et d'orienter plus finement les initiatives.

L'évolution de l'approche du PROJEG et de ses outils financiers a ancré la culture de partenariats innovants chez les acteurs qui constituent désormais des consortiums pluri-acteurs en dehors des Collèges régionaux.



Pour compléter le processus de fonds d'appui et renforcer et responsabiliser les acteurs au niveau local, il est intéressant de mettre sur pied des comités d'instruction. Rendez-vous à la fiche **Comment organiser l'instruction par le collectif ?**

III. Contribuer à la résolution de crises : la ligne de réactivité

La ligne de réactivité est un fonds qui permet de financer rapidement des actions destinées à assurer une réponse de la société civile à une crise. Cet outil permet aux acteurs de la société civile de se mobiliser et d'agir très rapidement dans des cas de crise grave (crise politique, violation des droits, etc.).



La ligne de réactivité permet à un programme/un bailleur d'être plus réactif et d'apporter des réponses immédiates.

Comment organiser l'instruction de projets par un collectif ?

Pour sélectionner les actions soumises par les acteurs locaux, un programme ou un bailleur peut mettre en place un outil dédié à l'instruction des propositions, appelé « comité d'instruction ».

Dans la plupart des programmes ou projets, la décision de financer une action se prend au niveau national.

Toutefois, les acteurs d'un espace de concertation au niveau local peuvent aussi être impliqués dans l'instruction d'actions à financer, ce qui permet de créer plus de transparence et d'acceptation des décisions finales, de renforcer les capacités des acteurs et de contribuer à des relations harmonieuses entre toutes les parties prenantes d'un programme / projet.

L'instruction des actions peut donc être assurée à deux niveaux - national et régional - par des comités d'instruction complémentaires.

Le comité d'instruction national : il est composé de personnes qui pilotent les activités au niveau national, et des membres de l'instance de décision du programme/projet (du comité de pilotage, par exemple). Son rôle est de sélectionner et de valider les actions à financer.

Le comité d'instruction régional : il est créé en appui au comité d'instruction national. Composé de membres du cadre de concertation, il a pour mandat d'étudier, d'analyser et de sélectionner des projets. Il apporte une première analyse des propositions, donne un premier avis au comité national.



Le fait d'attribuer la décision finale au comité d'instruction national permet d'**éviter des conflits** au niveau local. Les membres du comité régional peuvent en effet difficilement être soupçonnés de favoritisme par les acteurs locaux vis à vis du choix final des actions à financer. Cela **apaise les relations** entre les acteurs.

Parce qu'il est composé d'acteurs locaux qui connaissent bien le contexte et les acteurs de la région, le travail du comité régional permet d'**assurer que tout projet sélectionné sera composé d'acteurs pertinents sur le territoire et que le projet répondra à des enjeux du territoire.**

Le comité d'instruction national, qui a une **bonne connaissance des axes du programme / projet et du contexte national**, permet d'apporter un regard qui complète celui du comité régional.

I. Mettre en place un comité d'instruction régional

Pour garantir la crédibilité du comité d'instruction régional, il est important de s'assurer que ses membres sont légitimes et choisis de façon transparente.

a) Identifier des critères de sélection des membres

Instruire des projets n'est pas chose aisée et requiert une certaine expertise. Les membres doivent faire preuve de :

- ▶ compétence en analyse et montage, mise en oeuvre et évaluation de projets ;
- ▶ crédibilité et probité morale : les membres du comité ne peuvent faire preuve de favoritisme, ni laisser place à la corruption ;
- ▶ disponibilité et motivation : l'instruction peut être longue et fastidieuse.

b) Choisir les membres

Le comité ne sera considéré comme légitime que si ses membres sont choisis par les acteurs du cadre de concertation.

- ▶ Les membres peuvent être choisis, sur la base des critères exposés plus haut, au cours d'une session du cadre de concertation, par consensus ou par vote.
- ▶ Les membres élus peuvent être renouvelés partiellement chaque année. Le nombre de membres au sein du comité peut varier en fonction du nombre de propositions d'actions à instruire.



Le renouvellement partiel du comité chaque année garantit le **transfert de compétences en faveur des membres entrants.**

L'instruction des projets par des membres du cadre de concertation permet de **transférer un pouvoir aux acteurs locaux** dans le choix des projets à financer, mais aussi de **renforcer les relations de confiance entre les acteurs et le programme / le bailleur.**

II. Faire fonctionner un comité d'instruction

a) Adopter deux principes fondamentaux

- ▶ **La neutralité** : un membre du comité d'instruction issu d'une OSC dont la candidature doit être instruite ne peut pas assister à l'instruction de cette action. Cela renforce la confiance entre les acteurs et le comité et évite le favoritisme.
- ▶ **La transparence** : il est important d'accorder un temps à la **restitution des résultats de l'instruction**. Les membres du comité doivent pouvoir expliquer, pendant une session, pourquoi un projet n'a pas été sélectionné (faiblesses techniques, pertinence, etc.), mais aussi présenter les points forts des actions retenues dans une optique pédagogique.



La restitution renforce les capacités des acteurs en montage de projet, car chacun **prend connaissance des faiblesses et points forts des actions** des uns et des autres, et peut ainsi **s'en inspirer** et améliorer ses pratiques.

DANS LA PRATIQUE

Il est arrivé qu'un projet retravaillé et réécrit plusieurs fois par ses auteurs soit finalement validé par le comité d'instruction. Ceci a aussi concouru à la crédibilité des moments de restitution et des décisions du Comité.



b) Construire et s'approprier des outils

Afin de permettre aux membres du comité d'instruire les actions de manière efficace, des outils d'instruction sont nécessaires.

- ▶ Un canevas de rédaction des projets : il guide les acteurs dans la rédaction de leur projet et facilite l'analyse par les membres du comité.
- ▶ Une grille d'analyse des projets (cf. *Annexe*) : elle permet aux membres du comité d'avoir une analyse précise et harmonisée. Les aspects suivants peuvent être pris en compte :
 - la pertinence par rapport au contexte,
 - l'ancrage des OSC porteuses de l'action au niveau local,
 - l'atteinte des résultats par les activités planifiées,
 - les objectifs et les résultats attendus,
 - la cohérence du budget par rapport aux activités planifiées,
 - la crédibilité du budget.
- ▶ Le rapport d'instruction : il est important car il contient les éléments d'analyse du comité (points forts et points faibles de la proposition d'action) qui doivent être restitués aux acteurs pendant la session du cadre de concertation. Il permet également de garder une trace de l'instruction des actions.

Une session de formation à l'utilisation des outils d'instruction destinée aux membres du comité peut s'avérer nécessaire. Elle permet d'avoir une **compréhension partagée des concepts de pertinence et d'efficacité d'un projet**. Elle garantit un processus d'instruction harmonisé et un travail efficace.

Avoir une grille d'analyse basée sur des appréciations plutôt que sur une notation permet de construire une vraie réflexion collective au sein du comité et rend crédible la décision car elle est argumentée.



DANS LA PRATIQUE : UNE ACCEPTATION PROGRESSIVE DE LA TRANSPARENCE DU COMITÉ D'INSTRUCTION

Dans les Collèges Régionaux de la Guinée, les comités d'instruction régionaux ont pour rôle de faire une première analyse des projets qu'ils transmettent à un comité d'instruction national. La transparence des comités d'instruction régionaux a parfois été remise en cause par les membres du Collège. En effet, il est arrivé, au départ, que des projets non retenus par les membres du comité régional soient finalement acceptés par le comité d'instruction national, ou que les notations des deux comités manquaient d'adéquation. Cela a posé la question de la neutralité des membres du Comité au niveau de la région.



L'instruction régionale permet aux acteurs locaux de faire **une auto-critique** de leurs propres actions, et de **déceler eux-mêmes les faiblesses**.



**Inclure les acteurs dans l'instruction d'actions à financer
renforce leurs compétences, mais aussi le principe
de transparence du cadre de concertation !**

Annexe : exemple de grille d'analyse du comité d'instruction régional du Projeg

GRILLE D'INSTRUCTION

Réf. :

RÉGION NATURELLE :

RÉGION ADMINISTRATIVE :

TITRE DE L'ACTION :

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES

PÉRIODE D'EXÉCUTION :

INFORMATIONS SUR L'OSC PORTEUSE :

Nom OSC :

Personne Responsable :

Siège :

Téléphones :

E-mail :

II. ÉLIGIBILITÉ DE L'ACTION

ÉTAPE 1 : À RENSEIGNER PAR LE COORDINATEUR RÉGIONAL

Tout item ci-dessous non satisfait élimine le consortium

Contrôle de l'éligibilité de l'action	OUI	NON
Le statut de l'OSC porteuse est-il disponible ?		
Le règlement intérieur de l'OSC porteuse est-il disponible ?		
L'agrément de l'OSC porteuse est-il disponible ?		
Existe-t-il une convention de partenariat signée entre les OSC du consortium ?		
La Charte du PROJEG signée par les OSC du consortium est-elle disponible ?		
Existe-t-il une preuve d'existence d'un compte bancaire ?		
La version électronique de l'action est-elle disponible ?		
Le délai de dépôt a-t-il été respecté ?		
La version papier de l'action est-elle disponible ?		

AVIS DU COORDINATEUR APRÈS VÉRIFICATION

Cette proposition est éligible		
Cette proposition n'est pas éligible		
VÉRIFICATION RÉALISÉE PAR LE COORDINATEUR RÉGIONAL DU PROJEG	Signature du Coordinateur	
Nom du coordinateur : _____ Date : _____		

III. GRILLE D'ÉVALUATION

CRITÈRES	ÉLÉMENTS D'ANALYSE	OUI	NON
ÉTAPE 2 : À RENSEIGNER PAR LE COMITÉ D'INSTRUCTION			
CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il au moins une organisation ayant des expériences dans le domaine de la fiscalité ou ayant des expertises dans ce domaine ? - Le consortium dispose-t-il d'un réseau de partenaires au niveau local ? - Les organisations membres du consortium ont-elles une reconnaissance au niveau local ? <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		
DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS : composition du consortium	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le nombre d'organisations dans le consortium ? - Quel est le nombre de différents types d'acteurs représentés dans la composition du consortium ? <p>[types d'acteurs parmi réseaux/platformes, syndicats, associations, association d'élus locaux, universités]</p> <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		
ZONES CIBLÉES ET DURÉE	<ul style="list-style-type: none"> - Les zones correspondent-elles à celles choisies par l'appel à candidatures ? - La durée maximale est-elle respectée ? <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		
CONFORMITÉ DE L'ACTION AVEC LES DOMAINES CIBLÉS PAR L'APPEL À CANDIDATURE	<ul style="list-style-type: none"> - L'action inclue-t-elle l'ensemble des trois domaines indiqués dans l'appel à candidature ? <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		
EFFICACITÉ ET FAISABILITÉ DE L'ACTION	<ul style="list-style-type: none"> - La cohérence entre les objectifs et les résultats est-elle établie ? - Les activités proposées sont-elles pertinentes, au regard des objectifs poursuivis et des résultats escomptés ? - La démarche proposée permet-elle d'atteindre les objectifs ? - L'ensemble des partenaires sont-ils impliqués dans les activités ? <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		
BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> - Le volume d'activité par rapport au budget est-il réaliste ? - L'estimation des coûts est-elle raisonnable ? - Les dépenses proposées sont-elles nécessaires pour la réalisation de l'action ? <p><u>ARGUMENTAIRE :</u></p>		

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Dessins : Les Éditions des Savoirs Scolaires (Guinée)
Kaori PRONZOLA-SENG (MOON'ART) pour la page 33
Graphisme : adeline-marteil.fr
Imprimé en mars 2017 par Primway - Tél. : 06 26 38 05 27

 **Aide et Action**
L'Education change le monde

